

Таким образом, общими требованиями к кадровой политике инновационного предприятия являются [1, с. 24]:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития предприятия. В этом отношении она представляет собой кадровое обеспечение реализации этой стратегии.
2. Кадровая политика должно быть достаточно гибкой.
3. Поскольку формирование квалифицированной рабочей силы связано с определенными издержками для предприятия, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т. е. исходить из его реальных финансовых возможностей.
4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Таким образом, кадровая политика направлена на формирование такой системы работы с кадрами, которая ориентировалась бы на получение не только экономического, но и социального эффекта при условии соблюдения действующего законодательства.

Литература

1. Ломова И. С. Мотивация персонала // Справочник кадровика. — 2009. — № 5. — С. 58–68.

А. А. Путилова

Уральский федеральный университет, г. Екатеринбург

Мотивация к труду поколения Y

Сегодня на рынок труда активно выходит молодое поколение. Среди HR-работников появляется много вопросов в сфере мотивации молодежи к труду. Финансы для них не так важны, как свобода, признание и самореализация. Какая мотивация удовлетворяет все эти потребности? Может быть, выход можно найти, сыграв с нынешним поколением в игру и почувствовав свободу?

В 2013 году на рынке труда возникли трудности, частично связанные с экономическими сложностями, сейчас бизнес нуждается в перестройке отношений участников рынка труда. Ключ к этой проблеме — правильная мотивация работников поколения Y. Но кто оно — новое поколение? И чем оно отличается от прежних работников?

| Показатель | Характеристики Поколение X | Характеристики Поколение Y |
|-----------------|---|---|
| Год рождения | 1963–83 гг. | 1983–2004 гг. |
| Возраст | 20–49 | До 30 лет |
| Особые приметы | Индивидуализм, прагматизм, надежда только на себя | Свобода, стремление к впечатлениям, сиюминутность бытия |
| Факторы влияния | Перестройка, война в Афганистане, холодная война | Распад СССР, теракты, развитие высоких технологий, информационные войны |
| Передали детям | Стремление к свободе и впечатлениям | Пока сложно сказать что конкретно |

Огромное количество терактов, происходившим в период взросления поколения Y, в сочетании с резким прогрессом технологий подталкивают молодое поколение жить только сегодняшним днем. У современной молодежи в малой степени проявляется стремление к долгосрочным планам, они предпочитают цели, которые смогут быстро достичь. В голове у многих бывают мысли о том, зачем что-то планировать?

Вдруг завтра произойдет какой-нибудь теракт, начнется ядерная война, а вот новыми технологиями необходимо успеть воспользоваться именно сейчас, потому что через какой-то время это уже устареет и будет не модным. Деньги для поколения Миллениума — способ достижения своих потребностей, а не самоцель и не мерило успеха. Волна социальных сетей, созданная представителями поколения «Игреков», захватила это поколение полностью и сформировала потребность в постоянном признании со стороны окружающих, при этом оно же повлияло на стремление к самовыражению и самостоятельному определению собственного места в жизни.

| Ценности поколения X (от 30 лет) | Ценности поколения Y (до 30 лет) |
|-------------------------------------|--|
| Выживание, борьба | Уверенность в себе |
| Работа | Свобода, фрилансинг |
| Свободное время, хобби | Изменения |
| Успех | Творчество |
| Непрерывное обучение | Общительность |
| Материальные мотиваторы | Компьютерная и техническая грамотность |
| Семейное благополучие | Конкуренция |
| Стабильность | Трудоголизм |
| Вера в успех | Стремление к профессиональному успеху |
| Здоровье | Прагматизм, экономность, рачительность |

Весомую часть молодежи сейчас представляют выпускники высших учебных заведений. В процессе глобализации возникают противоречия между условиями начала и конца обучения, а также определенной инертностью системы высшего профессионального образования, из-за чего часть полученных знаний оказывается устаревшей и не востребовавшейся в обществе. Все это образует проблему занятости юных специалистов. Однако наличие высшего образования в комплексе с высокой мобильностью и умением адаптироваться ко всему новому, в возрастающей важности овладения и переработки информации объективно приводит к тому, что у молодежи присутствует способность к увеличению человеческого капитала, а в дальнейшем и к повышению конкурентоспособности фирмы в тенденциях повышения интеллектуального труда.

Низкую конкурентоспособность молодых специалистов можно объяснить нехваткой специальных навыков и отсутствием опыта работы.

Поколению Y в отличие от старшего поколения присущи следующие позитивные характеристики:

1. Способность к быстрой адаптации к постоянным изменениям условий жизни, в том числе, изменения на рынке труда.
2. Динамичность, гибкость.
3. Стремление к познанию нового, неизвестного.

4. Постоянная необходимость к самосовершенствованию и саморазвитию.
5. Относительно высокий уровень образования, что делает доступными для молодых использовать «новинки» в сферах науки и техники, информатики и электроники, работать в международной сфере.
6. Психофизиологические качества: энергичность, нетерпимость, дерзость, стремление к самоутверждению.

Эти отличия молодежи в процессе радикальных реформ, возникновения новых рабочих мест, способов дохода, намного повышают уровень ее конкурентоспособности.

Суммируя характеристики современной молодежи можно выделить особенности, которые стоит учитывать при разработке мотивационной системы молодых сотрудников:

- Нацеленность на быстрый результат, неприязнь долгосрочных целей;
- Потребность в самореализации и самовыражении;
- Желание найти развлекающую составляющую в любом действии;
- Предпочтение к свободе (неформальный стиль общения, свободный график работы);
- Интерес к процессу работы превышает интерес к деньгам.

Мною было проведен опрос молодежи 19–24 лет на тему работу их мечты, благодаря нему можно сделать вывод о приоритетах и предпочтениях будущих соискателей. А узнав мнение и пожелание работодателей к соискателям, можно найти взаимные точки соприкосновения.

Большинство молодежи хочет реализовать свои амбиции, создавая собственную компанию (38 %), в топ желаемых компаний также входят: крупная промышленная компания (31 %) и предприятия среднего бизнеса (19 %). Многие студенты после окончания университета хотят работать именно по специальности, поэтому начинают задумываться о своей карьере уже на последних курсах обучения, однако нынешние выпускники высших учебных заведений работают не по своей профессии (6 %). 41 % будущих соискателей считают, что найти работу в профессиональной области достаточно сложно, а 42 % опрошенных считают что найти работу скорее несложно. Поиск работы

во многом зависит от приоритета ценностей представителя поколения Y. Они ценят свободу и предпочитают работать со свободным графиком (62 %): по гибкому графику (27 %), скользящему (10 %), работать как фрилансер (13 %), однако среди поколения Y присутствует достаточный процент людей, которые предпочли бы работать по стандартному графику (29 %).

Главным мотивирующим фактором при поиске работы у молодежи (бывших студентов) является необходимость в финансовой необходимости (69 %) и желание быстрого построения карьеры (17 %). При выборе работодателя поколения Y обращает внимание на интересные цели и задачи компании (17 %), размер финансового дохода (17 %), работы (10 %). Поколение X хотело занимать высокие посты, а это значит, что на работе было слишком много трудового, сгоравших на работе. Нынешнее поколение Y тоже ориентировано на карьерный рост, но с той разницей, что теперь молодежь хочет сохранять баланс между своей личной и профессиональной жизнью (10 % опрошенных). Главными причинами отказа от предложенной работы может стать: непривлекательный уровень заработной платы (21 %), недружелюбная атмосфера на интервью (15 %) и несовмещение работы с учебой (15 %). Внимание нового поколения к компании, как к месту работу привлекает команда (20 %), статус компании (16 %), возможность постоянного обучения (14 %), корпоративная культура (13 %), месторасположение офиса (10 %).

Современная и развивающаяся компания для привлечения и мотивации сотрудников нового поколения должна основывать свою политику на ценностях нового поколения, а также отвечать всех их ожиданиям. Собрав в единое мнения студентов, можно выделить следующие ожидания от места работы:

- динамично развивающаяся компания;
- возможность продолжения обучения (тренинги, курсы);
- карьера — стартовая позиция с большими перспективами роста и международным опытом;
- гибкий график работы;
- ориентация на быстрый результат, мелкое дробление целей;
- неформальный стиль общения;
- комфортный психологический климат;
- фокус на корпоративную культуру и команду.

Работники и менеджеры поколения Y стремятся к общности, они пытаются разрушить системы иерархии в организации, внедрить неформальный стиль и в процессе обучения стремятся уйти от старинного аудиторного формата. Использование премий и процентов за счет оклада не сильно мотивирует молодых к работе, так как многие из них и так имеют хорошую материальную базу, когда-то созданную их родителями. Чтобы сотрудник мог эффективно трудиться, оклад должен соответствовать его базовым потребностям. Злоупотребление финансовой мотивацией нервирует и может привести к поиску нового и более надежного места работы. Молодежь ценит признание и самореализацию, свободу и личное время. Отсюда появляется новый виток развития мотивации сотрудников.

К сотрудникам Y бессмысленно применять инструменты управления, которые использовались ранее, сегодня необходимо использовать управление через смыслы. Также необходимо понимать, что для создания эффективной системы мотивации молодежи нужно помнить и учитывать каждой мелочь, привлекать внимание молодежи можно уже с момента подачи объявления о свободной вакансии в компании. Ориентируясь на интересы поколения Y, ваше объявление должно отличаться от других прочих вакансий. В записи можно использовать иллюстрации, видео-ролики о вашей компании, комиксы, описание работы должно быть оригинальным, также оно должно подчеркивать важность позиции и выражать уважение интересов соискателя. Многие из нас смотрели фильм «Кадры» и вдохновились видами офисов компании «Google», он выглядит как маленький городок, в котором есть все. Вот она работа мечты, где компания дает свободу своим сотрудникам. Также в этой компании 20 % рабочего времени каждый сотрудник может тратить на свой проект. Google дал своим работникам интерес, организовав интересную среду, обеспечила возможность развлечений, вплоть до того, что можно приводить в офис собак. Однако, к глубочайшему сожалению, большинство компаний не могут предоставить такую инфраструктуру, как мировая компания Google.

Что же делать компаниям, которые не обладают такими возможностями?

Один из вариантов мотивации сотрудников поколения Y — это отчетливая фиксация ответственности. Когда компания устанавливает какие-то требования, говорит о последствиях выполнения или

невыполнения работы. В случае провала задачи сотрудник должен принять на себя ответственность за результат и испытать на себе последствия, которые сам же и создал. Такой подход требует доверия со стороны компании и индивидуального подхода к работнику.

Логично, что поколение, которое выше всего ценит свободу, предпочитает творческую работу. Преимуществом компании будет то, что она позволит своему сотруднику работать по гибкому графику или в дистанционном режиме. Также работодатель может предложить молодому специалисту работу по результату, не важно, как и когда она будет выполнена, главное результат, хоть ты делаешь ее дома ночью.

В процессе мотивации поколения «www» необходимо использовать какую-то «изюминку», это не должна быть только материальная составляющая. Один из вариантов — предоставление выходных дней для личных дел. За выходной сотруднику не придется никак отчитываться, никаких больничных или заявлений на отпуск. Второй вариант — возможность обучения на курсах за счет компании или возможность быстро продвинуться по карьерной лестнице.

Для развития компании молодых работников необходимо воспитывать, приучать к постоянной работе и развитию в компании, зачастую это долгий и сложный процесс. Для преодоления критического идеализма, комплекса исключительности «я все могу, платите мне много», молодое поколение ни в коем случае нельзя ломать, их нужно учить. Это возможно делать при помощи коммуникации молодежи с предпринимателями, изучение истории успехов различных бизнесменов, решение различных бизнес-кейсов, чтобы молодежь увидела, пощупала, прочувствовала, что такое реальный бизнес на реальной практике.

Также один из альтернативных способов повышения мотивации поколения Y-система карьерного коучинга. В нее включается серия встреч, в рамках которых молодые работники вместе с наставником формируют картину возможных путей карьерного развития, профессиональных перспектив, рисков и способов их минимизации.

Для создания неформальной обстановки в офисе можно создать комнаты отдыха; ввести выходной день, который будет проводить вся команда вместе на природе; организовать корпоративный портал; создать множество традиций или поиграть с сотрудниками. Важнейшей работой HR станет сочетание специфических способов

мотивации для нового поколения с традиционными приемами менеджмента. Постоянная необходимость в самовыражении со стороны «игреков» и их желание выделиться среди толпы, услышать положительные отзывы в свой адрес, можно использовать, доверяя им небольшие, но ответственные процессы (задачи) в работе компании. В такой ситуации контроль необходимо производить намного чаще, чем это было при поколении X. Ответственность лучше устанавливать коллективную, когда подведя несколько таких же молодых работников, больше не захочется подставлять других. Ставить задачу новому поколению лучше с творческим уклоном, чтобы у них была возможность покреативить, что они так любят делать. Организацию корпоративных мероприятий также можно поручить поколению Y, они сделают это очень быстро, оригинально и без лишних затрат. Иногда им можно давать возможность поработать вне офиса, используя их полюболюбившиеся гаджеты, с обязательной проверкой результатов труда на следующий день.

Один из новейших, но эффективных механизмов HR — геймификация. Ее истоки находятся в компьютерных ролевых играх. Цель этого механизма мотивации — визуализация каждого достижения игрока. Включенный в игровой процесс работник почти не замечает усилий, потраченных на достижение виртуального результата, на переход от уровня к уровню. Эта черта нового поколения в руках менеджера может стать технологией повышения вовлеченности сотрудников, а вслед за ней и производительности. Формат игры полностью зависит от целей, которые преследует работодатель. Через игровую форму можно стимулировать сотрудников, улучшать качество и скорость их работы, также можно увеличить число клиентов компании и преувеличить плановые показатели. В компании можно запустить виртуальную игру, например, на командообразование: выстраивая отношения с виртуальными персонажами своих коллег, сотрудники фактически выстраивают более эффективные коммуникации с самими коллегами. Это может быть повседневная оффлайн игра — соревнование между сотрудниками на привлечение наибольшего количества клиентов.

Большинство студентов, участвующих в опросе, считают, что подстроиться под взаимные требования с компаниями можно и нужно. Важно одним быть более мудрыми и терпеливыми, а другим уметь слушать и понимать. Время поверхностных знаний и компетенций

пройдет, минует «нежный» возраст, и от того, как научили работать непростое поколение «игреков» сегодня, будет зависеть развитие экономики и страны завтра.

Литература

1. *Кэрролл Ли, Тоубер Джен.* Дети Индиго. — София, 2003. — 288с.
2. *Самоукина Н.* Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. — М., Вершина, 2008. — 224 с.
3. *Шамис Е.* Теория поколений // Стильный журнал об управлении людьми. — 2007. — № 5. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.samoukina.ru/index/publikaczii/stati/teoriya-pokolenij-i-upravlenie-personalom-v-usloviyah-krizisa.html> (дата обращения: 24.04.2014).

А. И. Семенцова

Уральский федеральный университет, г. Екатеринбург

Научный руководитель: И. Б. Бритвина, д. с.н., доцент

PR-технологии формирования корпоративной культуры работников банка

Корпоративная культура как важнейшая характеристика и сфера взаимоотношений сотрудников компании, его человеческого капитала нуждается не только во внимании руководителей организации, но и в постоянном мониторинге, в теоретическом и практическом анализе. Большой вклад в изучение и в формирование эффективной корпоративной культуры предприятия возможен с помощью использования современных PR-технологий.

В условиях свободной конкуренции международный рынок стремительно развивается, что способствует становлению и регулярным изменениям в сфере связей с общественностью. Значение индустрии PR в нашей стране возрастает с каждым годом [2, с. 57]. Любая организация, желающая добиться успеха, должна ставить PR на одно из